مهارات القائد المؤثر

”نموذج كوزس وبوسنر“

أعداد وتقديم

د/ مروان خالد مصطفى

عضو هيئة تدريس بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ومدرب دولي معتمد مع الوكالة الألمانية للتعاون الدوليGIZ

خبير المتابعة والتقييم بمشروع الادارة المرتكزة على النتائج والأثر بالصندوق الدولي للتنمية الزراعية IFAD

ما هي القيادة ؟

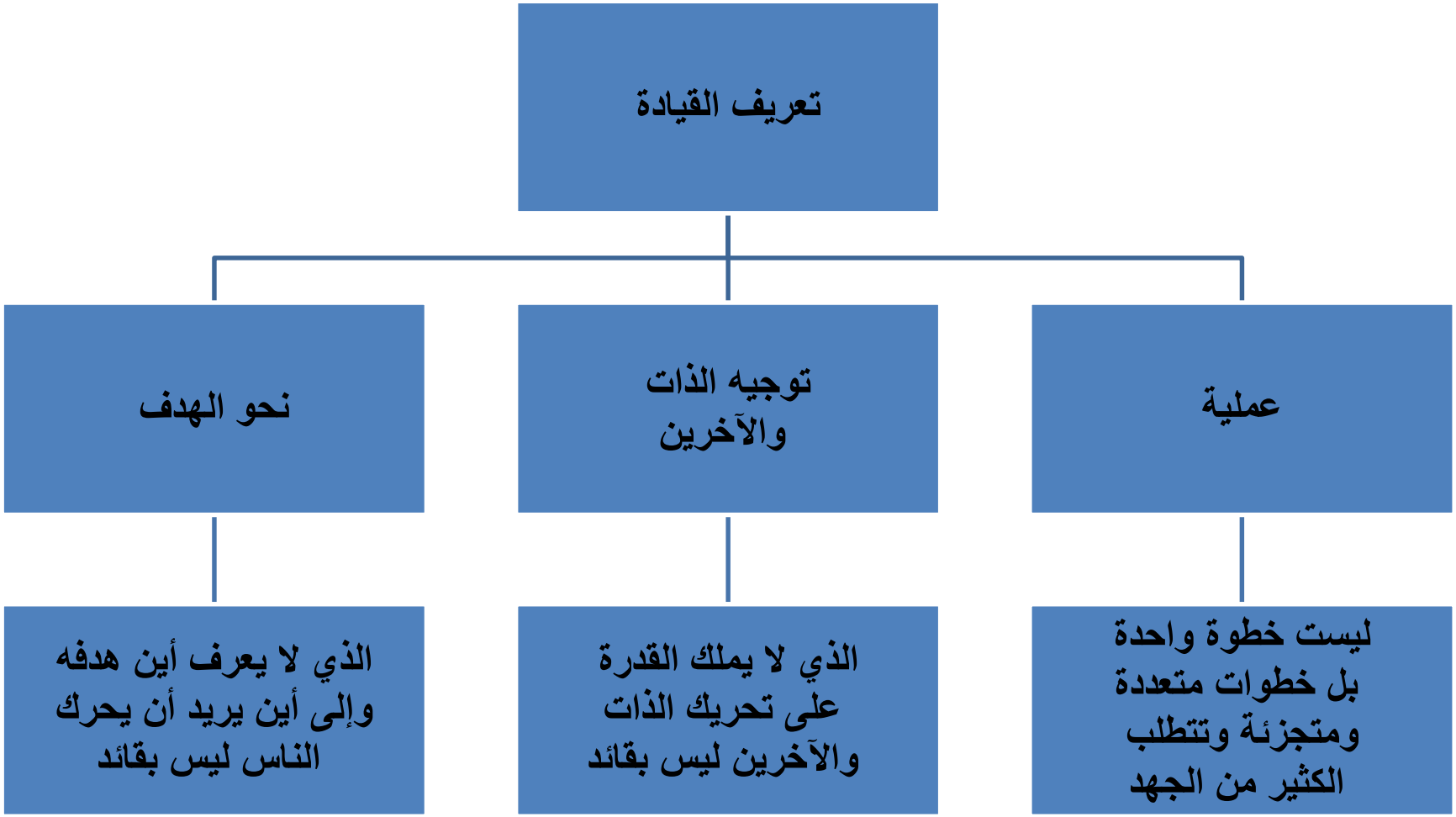
"هناك تعاريف للقيادة تقارب في عددها عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها" Stogdill, 1974

مفهوم القيادة

القيادة : عملية تحريك الأفراد باتجاه الهدف

القيادة : **عملية التأثير فى الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف**

القيادة : عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم


تعريف القيادة
عملية
توجيه الذات
والآخرين
نحو الهدف
ليست خطوة واحدة
بل خطوات متعددة
ومتجزئة وتتطلب
الكثير من الجهد
الذي لا يملك القدرة
على تحريك الذات
والآخرين ليس بقائد
الذي لا يعرف أين هدفه
وإلى أين يريد أن يحرك
الناس ليس بقائد

مفهوم القيادة

القيادة : عملية تحريك الأفراد باتجاه الهدف بالتواجد معهم .. أمامهم .. بينهم

هل يمكن تعلم القيادة؟

هل يمكن صناعة القائد؟

هل القائد يولد أم يصنع؟

هل القيادة فطرية أم مكتسبة ؟

(مكتسبة)

القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها

بيتر دراكر

(فطرية)

القيادة شخصية وحكمة وهذان أمران لا يمكن اكتسابهما

د/بينيز

هل القيادة فطرية أم مكتسبة ؟

صفات

- الذكاء
- المبادرة
- الشجاعة
- التوازن
- النشأة في بيئة قيادية

هل كل مدير قائد ؟

أيهما تفضل أن تكون ؟

المدير

أن تجعل الناس يقومون بما يجب القيام به

القائد

أن تجعل الناس يرغبون بالقيام بما يجب القيام به

المدير	القائد
يحافظ على الأمور على ما يرام	يطور الأمور
يركز على الأنظمة	يركز على الناس والأنظمة
يعتمد على التحكم والسيطرة	يلهم الآخرين الثقة ولا يفقد السيطرة
يطبق	يبتكر
يقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن
يأمر	يتواصل
يفعل الأشياء بشكل صحيح	يفعل الأشياء الصحيحة
يمتلك القدرة على الحزم	يمتلك القدرة على التوفيق بين الآراء والإقناع
يؤثر في المجموعة التي تحت سلطته	قد يؤثر في مجموعات تتجاوز سلطته

كلاهما هام

إن القادة العظماء
يخرجون بنتائج غير
عادية من الأشخاص
العاديين

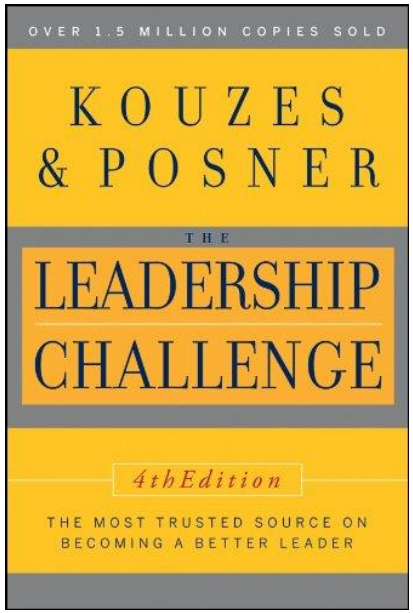
إن المديرين العظام
يحصلون على نتائج
مخصص لها ومنفذ بشكل
جيد

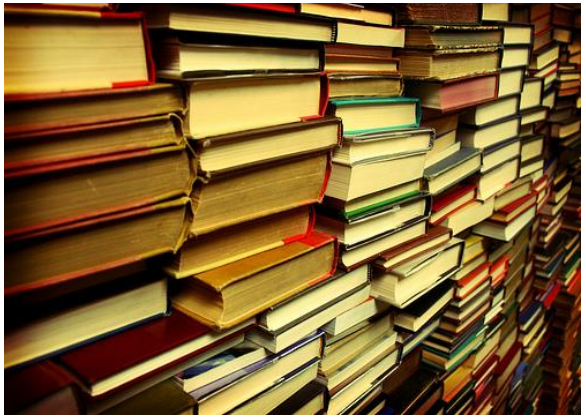
القادة هم المهندسون، والمديرون هم
البناءون.. كلاهما ضروري ولكن دون
مهندس لا يوجد شيء مميز يمكن بناءه .

قالو عن الإدارة والقيادة

- قد تنجح الإدارة في ضبط سير العمل، وتحقيق أهداف عادية، لكن خوض التحديات الصعبة التي تنقل المؤسسات نقلات حقيقية تحتاج إلى قيادة فعالة ومؤثرة، قادرة على خوض التحديات، واستشراف الرؤى المستقبلية، وبناء فرق عمل قوية، وحفزها نحو أهداف المؤسسة.

كيف أتحول إلى قائدٍ مؤثرٍ فعالٍ ؟





جوانب في فن القيادة

إيجابية ومفيدة، لكنها لا تقدم النموذج العملي المتكامل للقائد المؤثر، الذي يَسهُل على كل مدير أن يُحوله إلى **واقعٍ عمليٍ** في حياته ومؤسسته.

استخدام أسلوب النمذجة

"اكتشاف سلوك الشخص الخبير في مجال معين والسير على منهاجه للوصول إلى نفس الأهداف، أي هو اكتشاف ومطابقة الامتياز البشري"

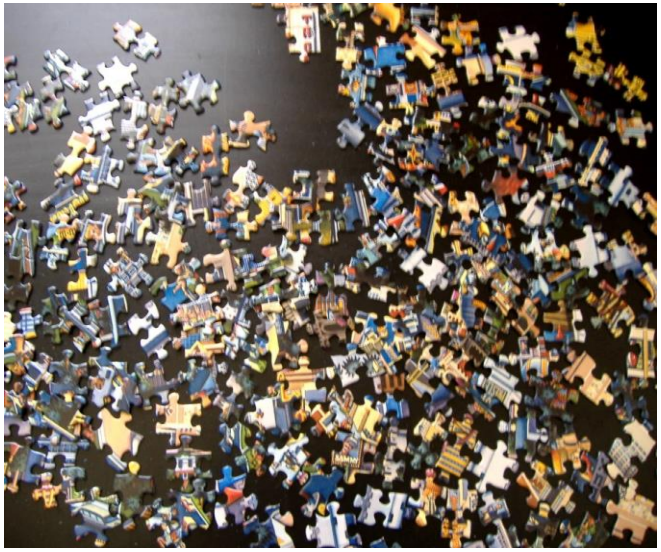
نموذج ٥×٢ للقائد المؤثر (كوزس وبوسنر)

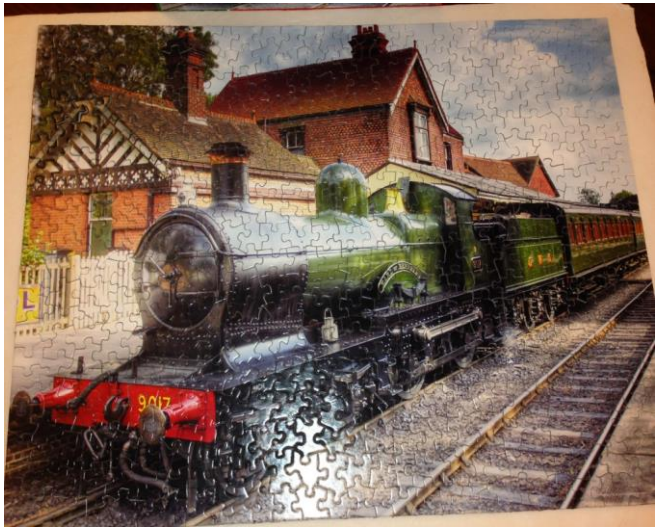
دراسات ميدانية استغرقت قرابة **خمسة وعشرين عامًا**

أجريا خلالها مقابلات مع قرابة **مليون ونصف من القادة المؤثرين**، في جميع انحاء العالم لدراسة الممارسات المشتركة التي تجمع بينهم.

خمس ممارسات أساسية يُمارسها كل القادة المؤثرون، من خلال **عشر التزامات عملية**.

هل تستطيع تركيب قطع الـ Puzzle



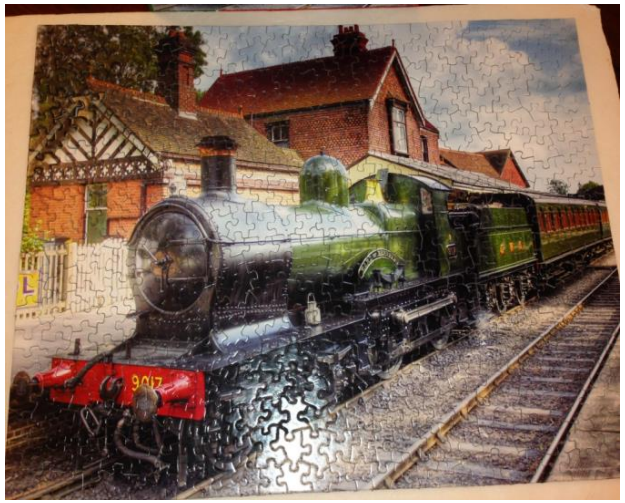


- لــو أعطيتــك لعبــة Puzzle مكونــة مــن ١٠٠٠ قطعــة لتقوم بتركيبها

ما أول شيء ستطلبه؟

هل تستطيع تركيب قطع الـ Puzzle

ستطلب معرفة / النظر الى الشكل النهائي الذي ستستهدف تكوينه.



واذا لم تحصل عليه ستحاول تخيله

واذا لم تستطع تخيله، فستتعب كثيراً للفوز في ذلك التحدي، وبالطبع ستكون النتيجة مخيبة

حتى ان نجحت في التحدى فسيكون بعد وقت طويل جداً. (بدون كفاءة)

هل توقعت الممارسة الأولى ؟؟؟

الممارسة الأولى

العمل نحو رؤية مشتركة:

- القدرة على تخيل المستقبل
- اشركهم في رؤيتك

المشتركة

الرؤية هي القوة التي تدفع أفراد المؤسسة إلى صنع المستقبل، ومواجهة التحديات

يصوغ الرؤى المستقبلية آخذًا بعين الاعتبار المصالح المشروعة بعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية ... ويعبئ الحوافز التي تحرك الأفراد للعمل من حوله

وماذا لو حاول بكل جهده وجهد تابعيه تحقيق رؤيتهم بدون أي قيود تنظم طريقهم؟

هل توقعت الممارسة الثانية ؟؟؟

الممارسة الثانية

القيادة التزام وقدوة

- **وضع نموذج للأداء (وكن نموذجاً)**
  - قيم واضحة
  - قدوة

❑القادة النموذجيين يعرفون أن الحصول على التزام الآخرين، وحثهم على تحقيق أسمى الأهداف، يتطلب منهم أن يعكسوا النماذج السلوكية التي يتوقعونها من الآخرين.

❑يقول أحد الخبراء: **(هناك طريقة حقيقية واحدة للقيادة، ألا وهي أن تكون في المقدمة، فلا بد أن تقوم بالسحب لا بالدفع)**

الممارسة الثانية

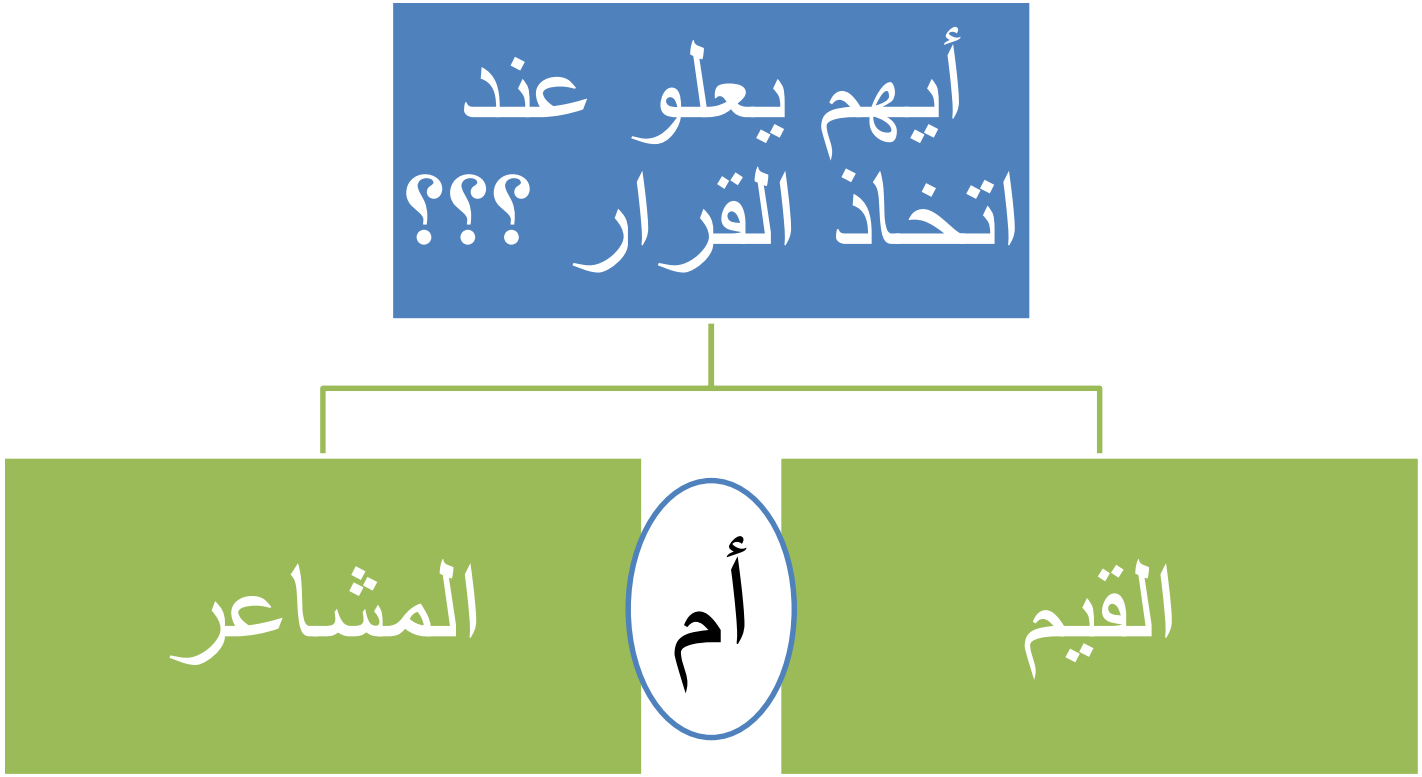
ولكي يتمكن القائد من تجسيد نموذج الأداء الفعال، فإن ذلك يتم من خلال الالتزامين:

- التعبير لموظفيه عن قيمه ومبادئه التي يؤمن بها حقًا. (قيم واضحة)
- أن يجسد أمامهم تلك القيم والمبادئ من خلال القدوة العملية. (قدوة)

عبرة من سيرة رسول الله صلى الله عليه وسلم

- بعد صلح الحديبية امر رسول الله صلى الله عليه وسلم المسلمون بالتحلل من احرامهم.
- لما تباطأ المسلمون في تنفيذ امر رسول الله صلى الله عليه وسلم، خرج الرسول صلى الله عليه وسلم و**بادر** بالتحلل من احرامه –بناء على مشورة زوجته ام سلمة- فاتبعه جميع المسلمين وتحللو من احرامهم.

القائد المؤثر الناجح يسأل نفسه دائماً قبل واثناء وبعد اتخاذ كافة قراراته الهامه ....



القائد المؤثر أقدر على وضع المشاعر في مرتبة أدنى من القيم

يسهل اتخاذ القرارات إذا وضحت القيم.

روي ديزني

(١٩٣٠ – ٢٠٠٧)

نائب رئيس مجلس ادارة شركة ديزني

ماذا تتوقع أن تكون القيمة التي اتفق عليها كافة القادة محور الدراسة؟

أول وأهم القيم التي يجب ان تكون في القائد النموذجي هي:

المصداقية

وهل تتوقع أن يكون الطريق باتجاه تحقيق الرؤية مفروش بالورود ؟؟؟

هل توقعت الممارسة الثالثة ؟؟؟

الممارسة الثالثة

تحد الواقع

- البحث عن الفرص
- المخاطرة والمغامرة

ليس في [illegible] كما كان

فيلم الطفل الهندي

قصة الفلاح الصيني

قصة الفلاح الصيني

من الحاكم إلى من يزيل هذه الصخرة

هذه مكافأة للإنسان الإيجابي المبادر

لحل المشكلة بدلا من الشكوى منها

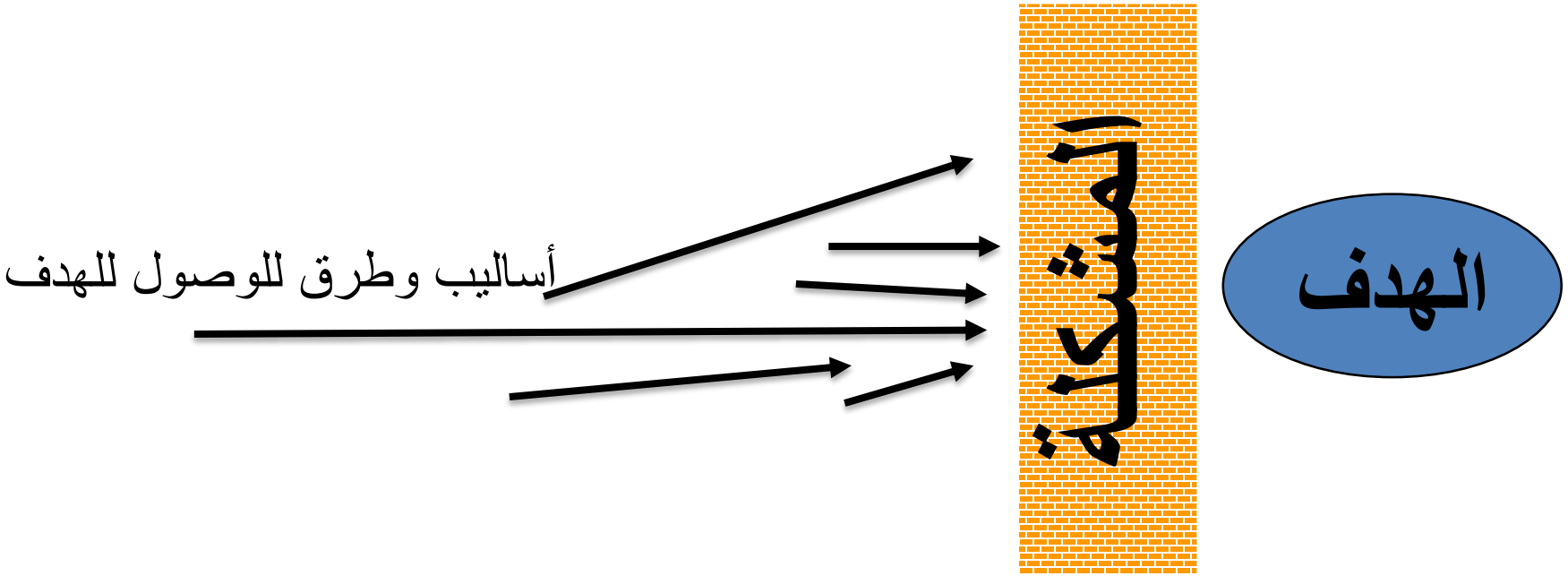
تحدي الواقع يستلزم

- دراسة متأنية للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف SWOT.
- التحفيز المستمر للنفس عن طريق استحضار الرؤية.
- اعادة التفكير بدائرتي التأثير والاهتمام.
- القدرة على حل المشكلات

من منا ليس لديه مشكلة ...

- لتعرف من منا ليس لديه مشكلة ...
- ما هي المشكلة ؟؟؟

عقبة أمام تحقيق الأهداف .



هل كل مشكلة لها حل ؟

كل منا لديه ٣ أنواع من المشاكل

مشاكل مباشرة

- تتعلق بسلوكياتنا، تقع في اطار دائرة التأثير "سريع الغضب"
- يمكن حلها عن طريق ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

مشاكل غير مباشرة

- تتعلق بسلوكيات الآخرين "سلوكيات أبني او شريك حياتي او مديري"
- يمكن حلها عن طريق ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

مشاكل خارجة عن السيطرة

- تتعلق بالماضي، أو خارج دائرة تأثيري "طبيعة وظيفتي، القواعد واللوائح المحيطة والحاكمة"
- مسئولياتنا تجاهها ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

كل منا لديه ٣ أنواع من المشاكل

مشاكل مباشرة

- تتعلق بسلوكياتنا، تقع في اطار دائرة التأثير
- يمكن حلها عن طريق **التركيز على عاداتنا**

مشاكل غير مباشرة

- تتعلق بسلوكيات الأخرين
- يمكن حلها **بتغيير أساليب التأثير**

مشاكل خارجة عن السيطرة

- تتعلق بالماضي، أو خارج دائرة تأثيرنا
- عليك مسئولية **تقبلها برضا وسلام** نفسي والتعلم منها، وبالتالي لا نسمح لها بالسيطرة علينا (تغيير نظرتنا)

صحح العبارة

يقول القائد الفرنسي نابليون :

((**جيش من الأرانب يقوده أسد**
أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب))

جيش من الأسود يقوده أسد

القائد مهما كانت براعته لا يمكن أن يصنع شيئًا بمفرده ما لم يسانده جيل قيادي كامل يرفعه ويسانده.

هل توقعت الممارسة الرابعة ؟؟؟

الممارسة الرابعة

تمكين الأخرين وتفويضهم

ما هو التفويض والتمكين ؟

ما هو التمكين ؟

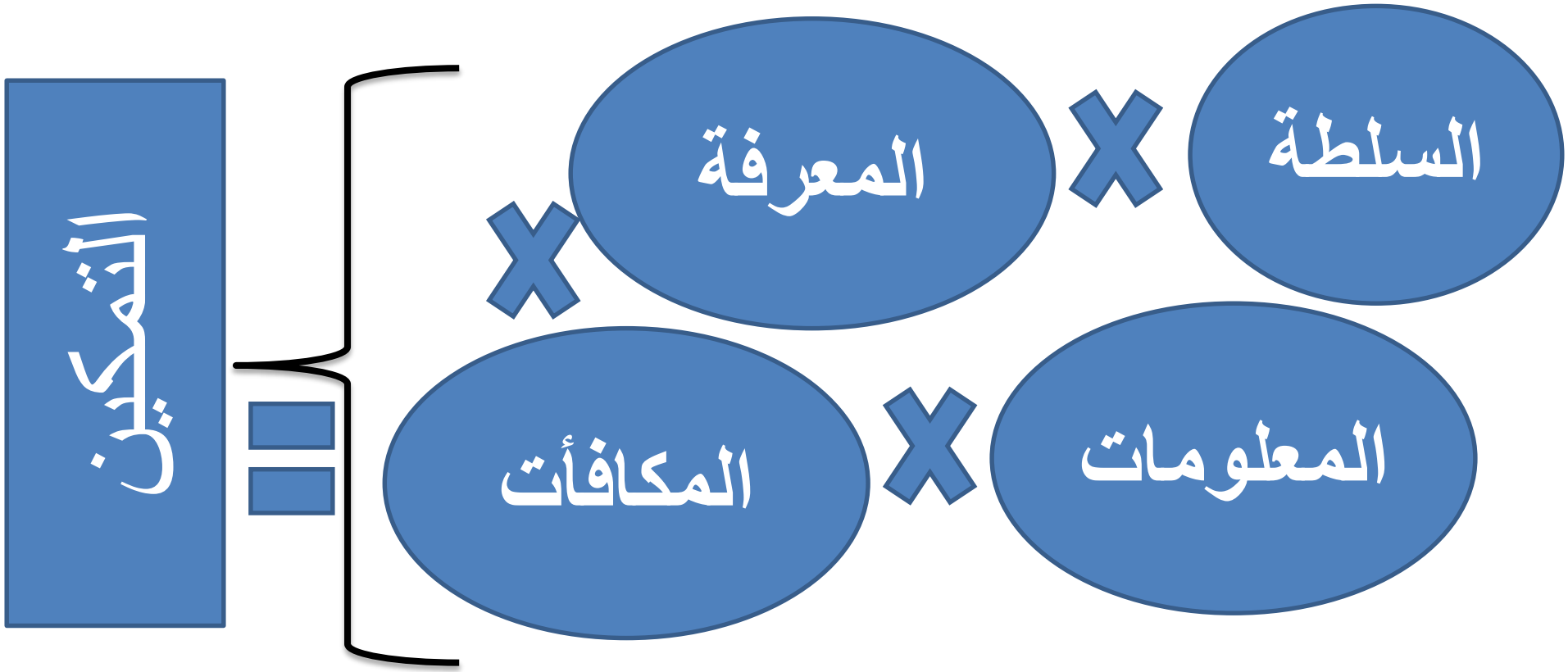
فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا

عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة

فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور

- بالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض
- بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات

عناصر التمكين



وهل سيظل المرؤوسين دوماً بنفس القدر من الحماس لتحقيق رؤيتهم ؟

هل توقعتم الممارسة الخامسة ؟؟؟

الممارسة الخامسة

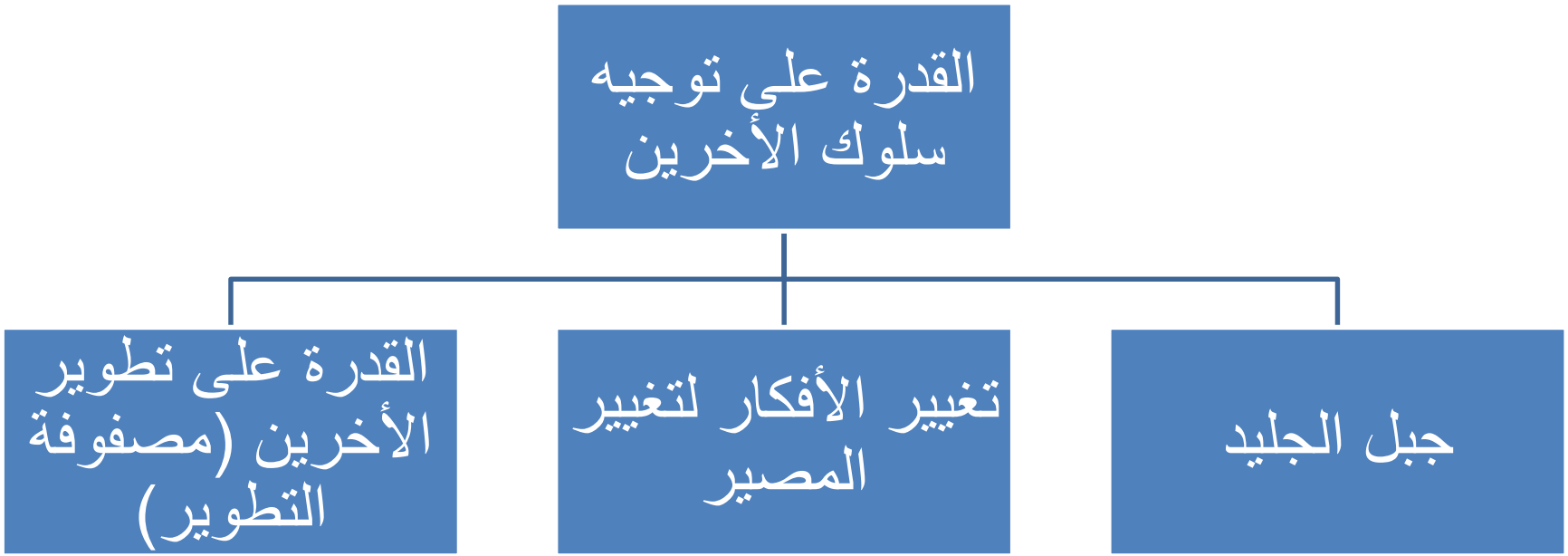
التشجيع

- كافئ المساهمات الفردية
- احتفل بالنجاحات الجماعية

عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية

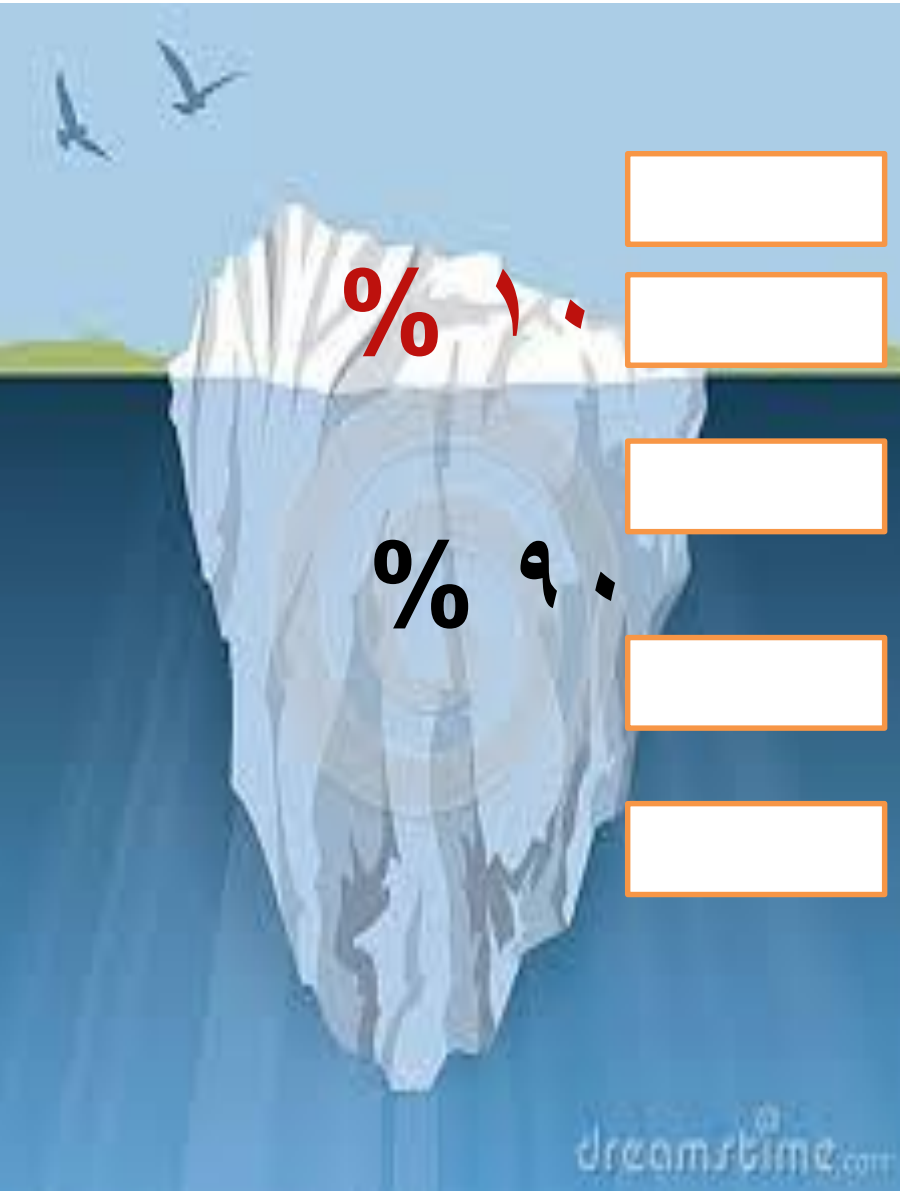
تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل

مفاتيح أساسية للقائد المؤثر



تمرين

ضع كل نوع من انواع الجدارات مع تعريفه ثم ضعه على المكان المناسب وبالترتيب المناسب على الصورة



المعارف

المفهوم الذاتي

الدوافع

الصفات

المهارات

توجهات الفرد تجاه ذاته مثل رؤية الفرد نفسه خبير او جاد في عمله

القدرة على أداء مهمة ما

الأشياء التى يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار مثل الانجاز والتميز وتحقيق الذات

خصائص مستمرة للشخصية وغالباً تستخدم لوصفها مثل الصدق والأمانة

المعلومات التى لدى الشخص

فيديو (خدمة أفهم Got Service)

تغيير الأفكار لتغيير المصير

"Sow a thought, reap an action; sow an action, reap a habit, sow a habit, reap a character; sow a character; reap a destiny."

- Stephen R. Covey

تغيير الأفكار لتغيير المصير

تزرع فكرة تحصد عمل	تزرع عمل تحصد عادة	تزرع عادة تحصد شخصية	تزرع شخصية تحصد مصير

ما نفعله بشكل متكرر، هو ما نحن عليه ومن ثم فان التميز عادة وليس فعل
أرسطو

المشكلة تكمن في عدم وعينا بعاداتنا، رغم أنها تشكل شخصياتنا، وتصنع فعاليتنا.

تغيير الأفكار لتغيير المصير

لماذا استخدمت كلمات (تزرع ، وتحصد) ؟

للدلالة على المجهود المطلوب والوقت

ملكات ضبط النفس وحرية القرار:

إدراك الذات

معرفة نفسك والثقة في ذاتك

الخيال

القدرة على أن نخلق في عقولنا صورة فيما وراء واقعنا الذي نعيش فيه

الضمير

الإدراك الباطني العميق للصواب والخطأ، وللمبادئ التي تحكم سلوكنا

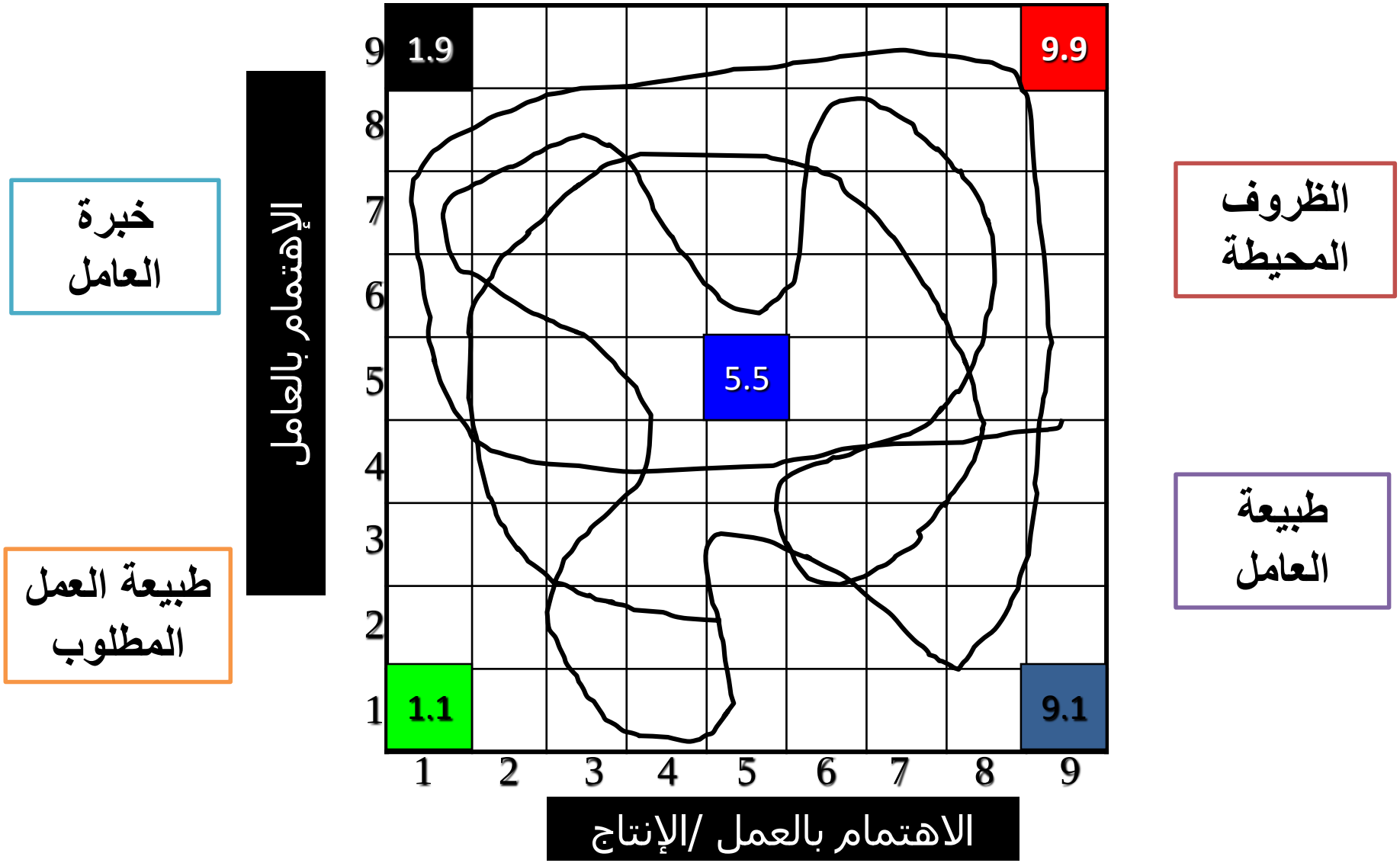
النظر من الشرفة الإدارة المستقلة

القدرة على الفعل تأسيساً على إدراكنا الذاتي، متحررين من جميع المؤثرات الأخرى

من العدل ان تبحث لأخيك عن أعذار كما تبحثها لنفسك

The Managerial Grid الشبكة الإدارية

في اي من المواقع بتلك الشبكة يجب ان يكون القائد؟



القيادة الموقفية

"المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة"

القائد الناجح لا يمكن أن يستخدم نمطاً قيادياً موحداً في المواقف والظروف فأحياناً ترى القائد:

- يركز على العمل وإنجاز الأهداف
- يركز على الجانب الإنساني والاجتماعي
- يدمج بين النمطين
- يفوِّض مرؤوسيه للقيام بالعمل
- وفي مواقف أخرى تراه يوجه، ويرشد، ويراقب العاملين عن قرب .

ملامح قادة المستقبل

١- له رؤية وصاحب رسالة .

٢- يشعر أن وظيفته نقل الناس نقلة حضارية .

٣- أهدافه عالية ومرتفعة ويجيد إدارة أحلامه.

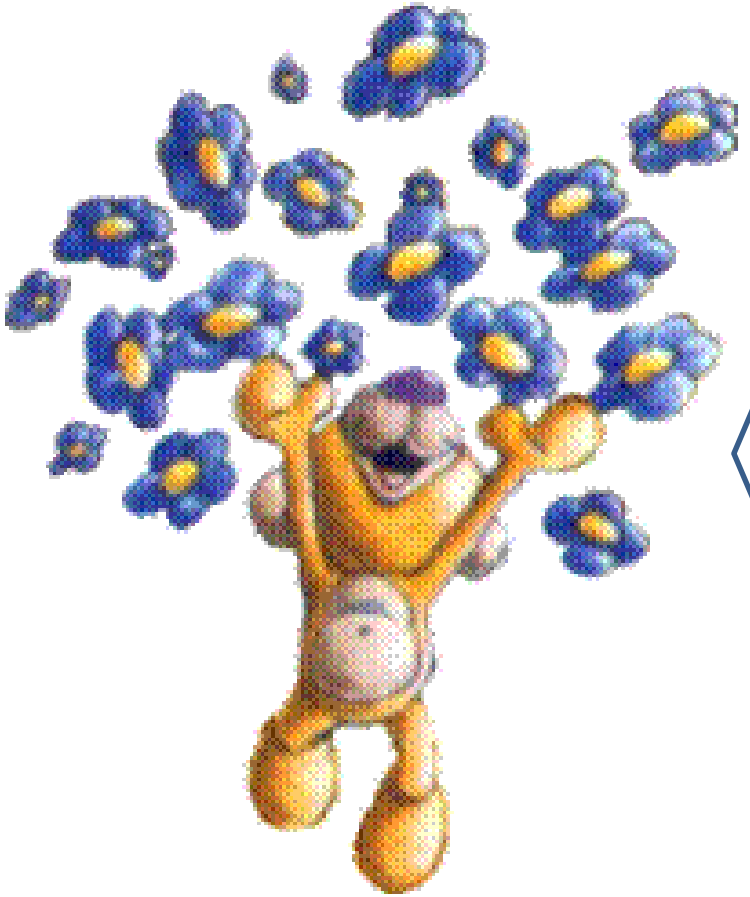
ملامح قادة المستقبل

٤- يتمتع باحترام الآخرين ويرى نفسه قدوة .

٥- لديه لمسة إنسانية ، وتعبير انفعالي عالٍ.

٦- يتمتع بالثقة والتفاؤل والإيمان .

شكرا لكم جميعا على حسن الاستماع والمشاركة



مستقبل باهر

قادة متميزون